



新卒採用問題に対する意見

2012年2月23日

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに	1
1．就職採用活動の開始時期について	3
実現に向けた行動	
(1)各企業・経済団体との協調と国民的議論の喚起	
(2)公共意識の高い企業やリーディング企業の主導	
(3)秋採用・通年採用に向けた取組	
(4)既卒未就業者への対応強化	
2．企業による採用情報の発信と採用方法の改善	6
企業がなすべきこと	
(1)キャリア教育への協力	
(2)求める人材像の明確化	
(3)採用に関する客観情報の開示	
3．中堅・中小企業とのマッチングの必要性	9
具体策	
(1)中堅・中小企業とのマッチングシステムの構築	
(2)新卒応援ハローワークの活用	
(3)大学による就職指導の充実・拡大	
おわりに	12
委員名簿	13

はじめに

新卒者の就職採用問題は、採用活動の早期化・長期化や厳しい就職内定率を受け、近年、社会問題となっている。これに呼応して2010年以降、日本学術会議が就職採用活動の適正化を提言し、政府は経済界に本問題の解決を要請した¹。この要請をきっかけに、経済団体や業界団体による積極的な意見発信が行われ²、本問題の解決に向け事態が動き出した。

2011年3月に日本経団連が『採用選考に関する企業の倫理憲章』を改定し、広報活動の開始時期が従来の10月から12月へと変更されるなど若干の改善が見られた。しかし、このスケジュール変更では学業と就活の重複は十分解消されたとは言えず、根本的な解決に至っていない。また、折からの雇用環境の悪化も相俟って、学生の就職活動に対する負担はあまり変わっていない。

経済同友会では、新卒者の就職採用活動の適正化を図るため、2011年1月に意見書『新卒就職採用活動の適正化に関する意見』を発表し、採用活動の早期化是正や既卒者対応の弾力化、若年者雇用の改善策などについて提案した。また、今年度から「新卒採用問題プロジェクト・チーム」を設置し、先の意見書のフォローアップも含め、当該問題についてさらなる検討を行った。

新卒採用問題プロジェクト・チームによる検討の結果、新卒の就職採用問題は、早期化や長期化の問題だけでなく、大規模なミスマッチとそれに伴う過大な学生負担の実態が明らかになった。超人気企業に学生の応募が集中し、エントリーシート提出の段階で多くの学生が落とされるという事態が発生している。学生の中には多数の企業に応募しても悉く落とされ、不安が募り学業が手に付かなくなってしまった者も少なくないと言う³。

一方、中堅・中小企業では、優良企業であっても、新卒の応募者はあまり集まらない。さらに言えば、大企業でも消費者向けビジネスを行っていない企業の中には応募が少ないところもある。現状では大卒新卒者の場合、全体として企業の求人数が就職希望者数を上回る状況⁴であり、本来、雇用は吸収されるはずである。しかし、

¹ 政府は2010年8月に新卒就職難に対応した特命チームを発足。また10月には厚生労働・文部科学・経済産業の3大臣連名により、早期・長期化是正や採用枠拡大などを経済界に要請。

² 2010年末には日本貿易会（「3年2月広報活動、4年8月選考活動」）、日本製薬工業協会（「3年2-3月広報活動、4年4月選考活動」）が独自の意見を発表。2011年初には日本経団連（3年12月広報活動、4年4月選考活動）、経済同友会（3年3月広報活動、4年8月選考活動）が意見表明。

³ 日本経済新聞（2012年1月25日）「就活生に心のケア」など。

⁴ リクルートワークス研究所によると大卒求人倍率（2012年3月卒）は1.23倍となっている。

現実には毎年 10 万人近い既卒未就業者が生まれている。これは人材を必要とする企業、職を得られない学生、双方にとって、決して望ましい結果とは言えない。

資源の少ないわが国では、人材こそが最も重要な戦略的資源であるはずだが、現下の新卒採用市場においては、人材育成を阻害するような行き過ぎた早期化や大規模なミスマッチが生じている。我々は、この問題を構造的な問題と捉え、このまま放置しておくわけにはいかないと考えている。今回の提言では、就職採用活動の構造的な問題点を深掘りした上で、その解決策について提案する。

1 . 就職採用活動の開始時期について

就職採用活動の開始時期については、「広報活動は大学3年生の3月から、選考活動は大学4年の8月から」とすべきである（実施時期は、2014年3月卒業予定者を対象とした採用活動から実施する）。将来的には「通年採用」への移行を目指していく。

実現に向けた行動

(1) 各企業・経済団体との協調と国民的議論の喚起

採用スケジュールの変更を円滑に行うためには、各企業・経済団体の一致協力が効果的であり、これを促すためにも就職採用活動の変革を国民的運動にしていく必要がある。このために「新卒者等の就職採用活動に関する懇話会」の活用や、経済団体と大学団体等によるシンポジウムなどを実施すべきである。

(2) 公共意識の高い企業やリーディング企業の主導

経済同友会の意見に賛同する公共意識の高い企業や、各業種のリーディングカンパニーが主導して、業界・産業界全体を新たな採用スケジュールへ導いて行くことが期待される。

(3) 秋採用・通年採用に向けた取組

東京大学などの「秋入学」への挑戦を支援するため、春の新卒一括採用に拘泥するのではなく、秋採用や通年採用を組み合わせた採用の複線化・多様化を図るべきである。秋入学を検討している大学にはできるだけ早い導入を期待したい。

(4) 既卒未就業者への対応強化

採用活動の開始時期が繰り下げられることにより、卒業までに内定を得られない学生が増加する懸念がある。大学は卒業時点の内定率だけを重視するのではなく、学生が卒業した後も未就職者に対しては就職支援を継続し、卒業後の就職率の改善を図るべきである。既卒3年以内の「新卒扱い」についても、一層の浸透を図っていく必要がある。

経済同友会では、かねてより学生に過度な負担を与えている「新卒一括採用」を改め、将来的には一年中門戸を開放している「通年採用」への移行を主張してきた。通年採用では、原則卒業後に就職活動を行うので、人物面だけでなく、学業成績や研究成果を含めて評価することができる。また、秋入学など大学のグローバル化へ向けた動きに対しても柔軟に対応できよう。一方、個人においてもキャリアプランやライフスタイルに応じて、採用時期を気にせず自分の能力に適した職業を選ぶことが可能となる。

しかしながら、現在の新卒一括採用は大学の3月一斉卒業と連動し、日本的雇用

システムの一部として慣習化しており急には変えられない。したがって、我々は当面の対策として、今の新卒一括採用を前提に、学業への影響を極力回避しうる新たな採用スケジュール（「広報活動：大学3年3月～、選考活動：大学4年8月～」）を提案している。この提案に対しては、大学関係者や企業、関係省庁、マスコミなどからヒアリングを行い、多くの賛同を得ることができた。

ただし、理系・技術系学生については、夏期休暇中に卒業研究のための実験等が集中するとの指摘が一部からあり、これに対する一定の配慮がなされることは否定しない。また、研究室推薦等の慣行もあり、理系・技術系の採用活動については、一般の採用のスケジュールと分ける「就職採用活動の複線化」も検討することは選択肢となりうる。

以上を踏まえた上で、適正な採用スケジュールの実現に向けて、下記の対応を進めることを提案する。

実現に向けた行動

(1)各企業・経済団体との協調と国民的議論の喚起

日本の将来を託す若者を育成するという理念は、すべての国民が共有すべきものであり、企業、経済団体、業界団体も、その理念の実現のために一致協力し、採用活動の変革に取り組むべきである。また、政府、大学、マスコミなどもこの動きを後押しして、国民的な運動に発展させていくことが必要である。

具体的な行動として、経済団体や大学団体等で構成される「新卒者等の就職採用活動に関する懇話会」をオープンな合意形成の場として格上げする等により一層の活用を図ることや、経済界と大学界との公開シンポジウムなどを開催することにより国民的議論を喚起していくことが必要である。

(2)公共意識の高い企業やリーディング企業の主導

経済同友会の提案に賛同する公共意識の高い企業においては、採用スケジュールの変更をそれぞれの業界において積極的に働きかけるべきである。特に各業界のリーディングカンパニーは、日本の将来を支える国際競争力のある人材を育成するという社会的責任を強く認識し、採用スケジュールの変更や新たなルール作りに主導的な役割を果たすべきである。

(3) 秋採用・通年採用に向けた取組

東京大学が大学のグローバル化を進めるために「秋入学」⁵の導入を検討している。経済界としては、秋入学の早急な導入を期待するとともに、大学のかかる挑戦を積極的に支援していきたい。「秋入学」の導入にあたり企業がなすべき対応として、春の新卒一括採用に「秋採用」、「通年採用」を組み合わせるなど、採用の複線化・多様化を図り、海外留学生なども就職しやすい環境作りを進めることが求められる。

企業がグローバル競争の中で生き残っていくためには、国際競争力のあるグローバル人材の輩出が不可欠であり、このためには大学と企業が人材育成の面でも連携協力していかなばならない。

(4) 既卒未就業者への対応強化

就職採用活動のスタートが遅くなると、一般に大企業の後から始まると言われる中堅・中小企業の採用活動のスタートも遅くなり、卒業までに内定を得られない学生が増える可能性がある。

とりわけ現在のように雇用環境が厳しい状況では、その懸念は強まる。しかし、中堅・中小企業は従来から通年採用を行っており、卒業後も原則応募できる。また、従来は新卒のみを対象としていた大企業の中にも既卒3年以内を「新卒扱い」とする企業も増加している。スケジュール変更によって卒業時点での内定率は低下するかもしれないが、最終的な就職率にはあまり影響がないと思われる。

したがって、大学は卒業時点の内定率だけを重視するのではなく、学生が卒業した後も未就職者に対しては就職支援を継続し、卒業後も含めた就職率の改善を図るべきである。また、就職してもすぐに離職する者も増加しており、第二新卒への対応も重要である。

⁵ 経済同友会では、提言「18歳までに社会人としての基礎を学ぶ」(2009年2月)において、「9月入学」を提言している。

2 . 企業による採用情報の発信と採用方法の改善

現在の就職採用活動では、一部の企業にエントリー・応募が集中するといった事態が生じており、学生と企業のスムーズなマッチングを実現するため、企業はキャリア教育への協力や採用に関する情報の発信を行うとともに、様々な問題が指摘されているエントリーシートを中心とした採用方法の改善を図るべきである。

企業がなすべきこと

(1) キャリア教育への協力

企業は、大学が実施しているキャリアガイダンスへの協力を行うとともに、広くインターンシップの機会を提供する。

(2) 求める人材像の明確化

企業が求める人材像を明確化することが必要である。エントリーシートの利用についても、エントリーシート上で企業が求める人材像などを丁寧に説明するなど、できる限り採用基準・要件を明確化し、必要とされる能力の有無や職務適性を、学生自らが判断できるような工夫をすべきである。

(3) 採用に関する客観情報の開示

企業が求める人材像の参考データとして、過去の採用に関する客観的な情報を開示する。このような客観情報は学生や大学側の判断材料となり、効果的なマッチングに寄与することが期待される。

就職人気企業の社会的責任

とりわけ就職人気企業()は、キャリア教育、採用情報の発信ならびに採用方法の改善に積極的に協力すべきである。

() ここでの「就職人気企業」のイメージは、就職人気ランキング等で上位に位置し、例えば競争倍率が50～100倍以上等の企業。

エントリーシート方式の導入により、学生のアクセシビリティは非常に高まり、地域や出身大学に関係なく誰もが希望する企業に応募できるようになった。その反面、近年の雇用環境の悪化や、学生の根強い大手企業・人気企業志向、就職に関する情報の不足や、就職指導やキャリア教育が十分でないこともあって、就職競争は過度に激化している。極端な場合では、一つの企業に十数万件のエントリーがあり、数万件の応募があるといった異常とも言える事態も生じている。これはエントリー

シート方式という仕組み自体が悪いわけではなく、誰もが容易にエントリーできるという本来メリットであることの裏返しでもある。

かかる事態を解消し、学生負担が少なく効率的で納得性の高いマッチングシステムを構築するためには、企業が求める人材像や採用基準を明確化するとともに、採用に関する情報を幅広く提供することが有効である。これらの情報によって、学生が当該企業への就職の難易度を知ることができ、自分との適性を判断できれば、学生が自身の希望や実力に合った企業を探す際に有力な判断材料になるはずであり、これを活用することによって無用なエントリーを繰返しては落とされるといった不毛な事態は減少するであろう。また、学生に関する情報を保有する大学も学生への就職指導やキャリア教育に活かすことができよう。

企業がなすべきこと

過剰なエントリーの回避やスムーズなマッチングを促進するために、企業は以下のことについて協力すべきである。とりわけ、就職人気企業においては、積極的な協力が期待される。

(1) キャリア教育への協力

企業は、大学が実施しているキャリアガイダンス⁶への協力を行うとともに、広くインターンシップの機会を提供する。現在、多くの学生は3年生に入ってはじめて就職活動の準備を行っているが、入学時より卒業後のプランを考えて多くの企業・職業研究をし、めざす企業や職業に求められる能力や自らの職業観を4年間かけて身につけることが必要である。

なお、就職に直結するインターンシップは行わないことになっている⁷が、インターンシップは学生と企業がお互いを知る機会でもあり、本来、マッチングに有効である。今後、インターンシップのあり方について見直すことも検討していくべきであろう。

(2) 求める人材像の明確化

企業が求める人材像をできる限り具体的に示し、その上で必要とされる資質・能力、並びにそれらの資質・能力と関係する各種資格や大学で身につけて欲しい知識などを明らかにする。

例えば、エントリーシートの提出（応募）時に、企業が求める資質・能力と関係する専門知識や語学能力等に関する各種資格の保有などを応募条件として設

⁶ 大学設置基準の改正により、平成23年度からキャリアガイダンスの実施が義務付けられた。

⁷ 日本経団連の倫理憲章では、インターンシップは採用選考活動と一切関係のない活動として行うことが明記されている。

定すれば、学生が職務適性を図る上で参考になる。また、大学で学修した内容や研究成果、読書歴（ ）などをエントリーシートに書かせることも、企業が学業成績や研究内容を重視していることを示すことになる。

()ただし、採用選考の際に学生に尊敬する人や愛読書などを聞くことは、職業安定法第5条4項に基づいて出された厚生労働大臣の指針（平成11年労働省告示）によって個人情報保護の観点から事実上禁止されている。さらに、労働基準法第3条⁸において、信条等によって労働条件等を差別することは禁じられている。しかしながら、採用に関しては最高裁判決⁹で使用者の広範な採用の自由が認められている。

（武田薬品工業株式会社の事例）

武田薬品工業では、2013年度入社の採用活動から研究開発および管理部門に関して、応募条件にTOEIC730点以上という要件を入れた。

（富士ゼロックス株式会社の事例）

昨年度、エントリーシートのテーマを変更し、『富士ゼロックスに入社し、どのような仕事に就いて、その結果として社会やお客様に対しどのように貢献したいのか』というものにした。富士ゼロックスに対する企業研究に基づき詳しく記述するよう求めたため、他社向けに書いたものの転用をできなくし、富士ゼロックスのために時間を割いて真剣に書くことを求めた。

また、TOEICのスコア記入を義務付けることにより、グローバル対応力が必要であるという心理的なハードルを設けることにした。

結果、富士ゼロックスへの志望度が高い学生からの応募に絞り込むことができたため、応募数が対前年で4割減となった。

（3）採用に関する客観情報の開示

企業が求める人材像の参考データとして、過去の採用に関する客観的な情報を開示する。

このような客観情報は学生や大学側の判断材料となり、効果的なマッチングに寄与することが期待される。

（公開すべき情報の例）

応募数と採用数の実績、大学・学部・学科・研究室・ゼミごとの採用実績、各種資格の保有者数、留学経験者数、語学力の高い者の人数、国内外ボランティア経験者数、国内外インターンシップ経験者数等。

⁸ 労働基準法第3条「使用者は、労働者の国籍、信条又は社会的身分を理由として、賃金、労働時間その他の条件について差別的な取扱いをしてはならない」

⁹ 三菱樹脂事件（最大判昭48・12・12 労判189-16）

3 . 中堅・中小企業とのマッチングの必要性

中堅・中小企業においては、優良企業であっても容易に人材が集まらない現状を踏まえ、中堅・中小企業と学生のマッチングを促進する仕組みを構築すべきである。

具体策

(1) 中堅・中小企業とのマッチングシステムの構築

各地の経済同友会等の経済団体が、地域の大学や県庁、NPOなどと協働して、地域の優良な中堅・中小企業と学生とのマッチングシステムを構築する。

(2) 新卒応援ハローワークの活用

新卒応援ハローワークの新卒求人情報やセミナー・イベント情報を積極的に活用すべきである。新卒応援ハローワークの求人情報はウェブ上に公開されているが、学生からの認知度は低く、大学の就職指導課などでの積極的な利用を期待する。

(3) 大学による就職指導の充実・拡大

大学は、学生の能力・資質・職務適性に関する情報を有していることから、地域の経済団体や新卒応援ハローワークなどと連携を密にして、学生と中堅・中小企業とをマッチングさせる役割を果たすべきである。加えて、学生が未就業のまま卒業した場合は、継続して当該卒業生のフォロー・就職指導を行うことが望まれる。

新卒の就職採用問題には、構造的なミスマッチ問題が存在している。それは、就職人気ランキング等で上位にある人気企業への過度な応募が起こる一方、学生は中堅・中小企業をなかなか志望しないということである（図表1）。

図表1 従業員規模別求人数・就職希望者数・求人倍率

求人総数および民間企業就職希望者数：(人)

	【300人未満】			【300～999人】			【1000～4999人】			【5000人以上】		
	2010年 3月卒	2011年 3月卒	2012年 3月卒	2010年 3月卒	2011年 3月卒	2012年 3月卒	2010年 3月卒	2011年 3月卒	2012年 3月卒	2010年 3月卒	2011年 3月卒	2012年 3月卒
求人倍率	8.43倍	4.41倍	3.35倍	1.51倍	1.00倍	0.97倍	0.66倍	0.63倍	0.74倍	0.38倍	0.47倍	0.49倍
求人数	402,900	303,000	275,700	162,700	133,600	131,600	114,800	103,700	107,900	44,900	41,600	44,500
民間企業 就職希望者数	47,800	68,700	82,400	108,100	133,700	136,300	174,200	164,400	145,200	116,900	88,900	91,000

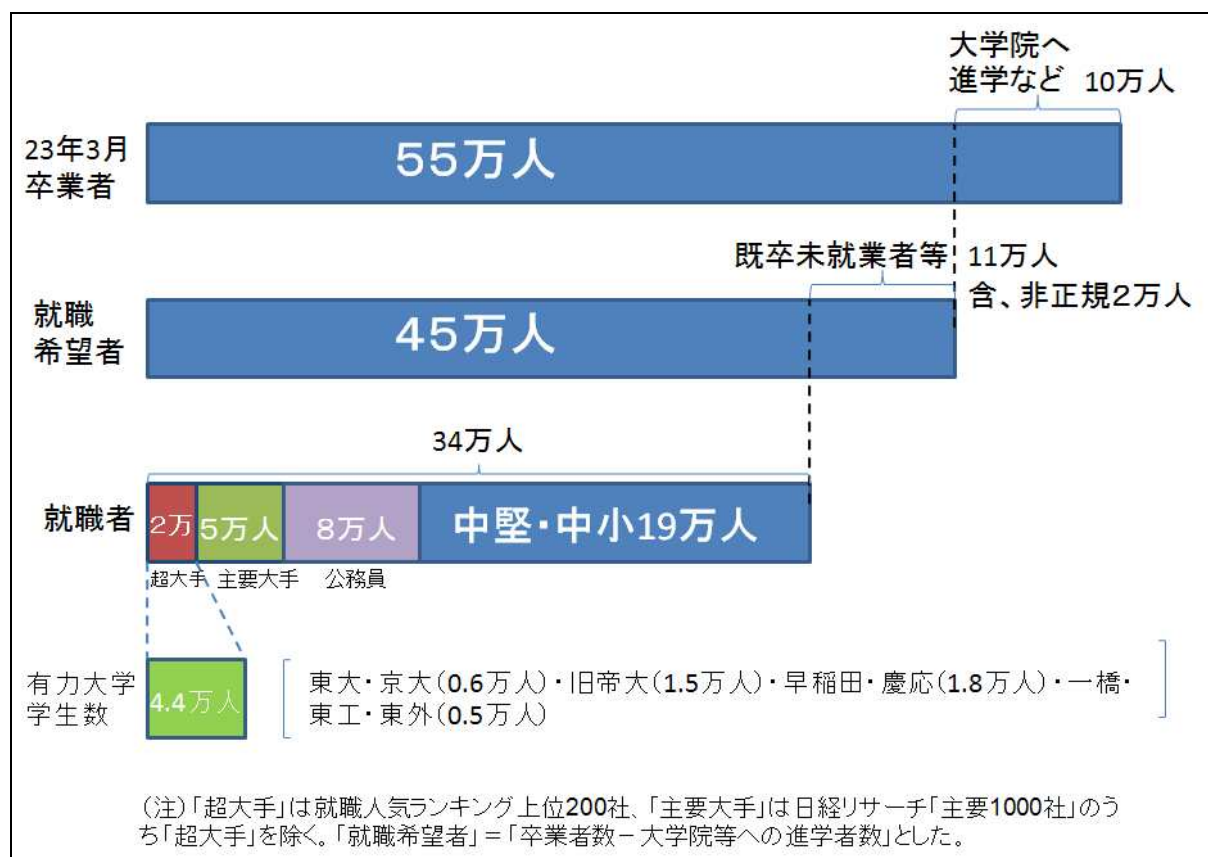
(出所) リクルートワークス研究所「第28回ワークス大卒求人倍率調査」

ランキング上位の人気企業には就職希望者の数%しか就職できず、半数以上（民間就職では7割以上）の学生が中堅・中小企業に就職している（図表2）。また、既卒未就業者も長い年月を経て結局は中堅・中小企業で職を得ている。

このような事実はあまり知られておらず、学生本人や親たちもまずは人気企業あるいは大企業を希望することが多い。一方、中堅・中小企業には募集する人数に対して十分な数の学生が集まらない状況にある。しかし、学生の大手企業・人気企業志向は非常に強く、ここで大きなミスマッチが生じている。

大学や学生側によると、学生の大手志向の理由は、安定性や処遇等の面があるものの、そもそもどのような中堅・中小企業があるかを知らないことであり、中堅・中小企業の情報が決定的に不足していることが最大の理由としている。

図表2 新卒採用市場の概要



(出所) 平成 23 年度学校基本調査、リクルートエージェント資料、平成 22 年度公務員白書、平成 22 年地方公務員給与の実態等を基に作成

(1) 中堅・中小企業とのマッチングシステムの構築

中堅・中小企業は全国に150万社もあり、これらの企業情報を一元的に管理することは容易ではない。このため、例えば各地の経済同友会¹⁰などの経済団体が主体となって、地域の優良企業をリストアップし、地域の大学や県庁、NPOなどと協力しつつ、優良な中堅・中小企業と学生をマッチングする事業を立ち上げることも一つの方法である。地域の経済団体は、地元の優良企業に関する情報を有しているため、インターネット等を活用した情報発信や就職セミナー・イベントの開催など、様々なコラボレーションが有効に機能することが期待される。

(2) 新卒応援ハローワークの活用

2010年8月からすべての公共職業安定所（ハローワーク）で新卒求人情報の取り扱いが始まり、新卒者向けの求人情報もウェブ上で閲覧できるようになった。また、新卒者の就職活動を支援する「新卒応援ハローワーク¹¹」が全国57ヶ所に設置され、新卒者の就職活動のセーフティネットになることが期待されている。

しかしながら、今のところ学生や大学からの認知度は十分ではなく、大学の就職指導課は、学生に「新卒応援ハローワーク」の利用を促すとともに、自らも「新卒応援ハローワーク」の求人情報などを積極的に活用すべきである。

併せて、ウェブ上に公開されている新卒求人票に企業ホームページのリンクを貼るなど、「新卒応援ハローワーク」の利便性の向上も図る必要がある。

(3) 大学による就職指導の充実・拡大

大学は、学生の能力・資質・職務適性に関する情報を有していることから、マッチングを促進する機能を持っている。地域の経済団体や「新卒応援ハローワーク」との情報共有など連携を密にして、学生と中堅・中小企業とをマッチングさせる役割を果たすべきである。加えて、学生が未就業のまま卒業した場合は、継続して当該卒業生のフォロー・就職指導を行うことも必要である。

中小企業は全国で約150万社もあり、そのうち中規模の中小企業¹²だけでも約50万社もある。求人倍率も大企業に比べて高い。このため、マッチングさえうまくいけば毎年10万人近く発生する既卒未就職者の問題も解決されよう。ただし、企業数が多いだけにマッチングも容易ではなく、やはり、就職情報産業や地域の経済団体、公共職業安定所、大学等がそれぞれの土俵できめ細やかなマッチングシステムを構築することが望まれる。

¹⁰ 香川経済同友会では、香川大学等と連携し、地元企業によるインターンシップや、キャリア教育への協力などを実施している。

¹¹ 新卒応援ハローワークのジョブサポーターの支援によって就職が決まった大学生・大卒者の人数は、2011年度（4月～12月実績）で46,634人（うち現役学生13,910人）となっている。

¹² 中規模中小企業とは、常用雇用者21人以上（卸売業、小売業、飲食業、サービス業は6人以上）の企業。

おわりに

昨年の意見書では採用活動の開始時期を繰り下げることがを提案し、その後、本プロジェクト・チームにおいてさらなる検討を行ったが、新卒一括採用が学業に及ぼす弊害を減少させるためには、やはり採用スケジュールの変更が不可欠であるとの結論に達した。したがって、採用スケジュールの変更、すなわち早期化是正については、多くの企業・団体の理解と協力を得て早急に実行する必要がある。

一方で、採用スケジュールの変更だけでは解決できない構造的なミスマッチ問題も明らかになり、企業・経済界は大学や政府などと連携しながらこの問題の解決にも積極的に協力していくべきである。

大学においては、採用問題に関して企業・経済界に要求するだけではなく、自らも学生の就職支援に責任を持つとともに、時代の変化に迅速に対応し、社会が求める人材をしっかりと育成することを求めたい。また、学生においても、目標を持ち、それに向けて自己研鑽し、自らの目指すべき道を切り拓いていく気概を持つべきではないか。

先般、東京大学が秋入学の検討を公表したが、これは大学のグローバル化への対応として非常に重要な決断であると評価している。5年後の導入を検討とのことだが、グローバル化は待ったなしの状況であり、できる限り早急な導入を期待したい。経済同友会としても全面的に支援する所存である。東京大学等主要大学が秋入学となれば、就職採用活動の複線化・多様化は避けられず、採用選考も一括採用から通年採用へと移行していくことになる。

企業・経済界も古くからの慣行に捕らわれることなく、こうした社会からの要請や新たな動きに柔軟に対応し、積極的に社会改革の実現に貢献していくことが求められる。

新卒採用問題プロジェクト・チーム 委員名簿

(敬称略)

委員長

前 原 金 一 (経済同友会 副代表幹事・専務理事)

委員長代理

日比谷 武 (富士ゼロックス 常務執行役員)

委員

糸魚川 順 (立教学院 理事長)

奥 村 真 介 (アデコ 取締役社長)

小 野 俊 彦 (日新製鋼 相談役)

車 谷 暢 昭 (三井住友銀行 常務執行役員)

高 祖 敏 明 (上智学院 理事長)

雑 賀 大 介 (三井物産 取締役常務執行役員)

鈴 木 雅 子 (ベネフィット・ワン 取締役副社長)

塚 本 桓 世 (東京理科大学 理事長)

本 田 浩 之 (リクルート 取締役専務執行役員)

以上11名

事務局

菅 原 晶 子 (経済同友会 政策調査第1部 部長)

松 本 博 行 (経済同友会 政策調査第1部 マネジャー)